

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ
КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:

**Ідентифікація корпоративних цінностей компанії Agiliway та їх
впровадження в HR процеси компанії**

Виконав: студент 6 курсу, групи СУП 17/М
спеціальності 073 « Менеджмент»

Свірська Галина

Керівник Рождественський А. А.

Рецензент: Альхімович О.С.

Львів 2019

“Ідентифікація корпоративних цінностей компанії Agiliway та їх впровадження в HR процеси компанії”

Зміст

Вступ	4
РОЗДІЛ I	6
ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ	6
1.1 Корпоративна культура та її вплив на розвиток компанії	6
1.2 Цінності компанії, як елемент корпоративної культури компанії.....	10
1.3 Висновки до розділу I.....	12
РОЗДІЛ II	14
ОГЛЯД КОМПАНІЇ ТА ПЕРЕДУМОВИ ПРОЕКТУ	14
2.1 Основна інформація про компанію	14
2.2 Дослідження передумов, аналіз основних стейкхолдерів	15
2.3 Основні етапи проекту, критерії успішності та ризики	24
2.4 Висновки до розділу II.....	32
РОЗДІЛ III	33
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ AGILIWAY ТА ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В HR ПРОЦЕСИ КОМПАНІЇ	33
3.1 Діагностика організаційної культури компанії за методом К.Камерона і Р.Куїнна OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).....	33
3.2 Процес ідентифікації корпоративних цінностей компанії Agiliway	36
3.3 Комунікаційна стратегія проекту	47
3.4 План впровадження цінностей в HR процеси компанії	50

3.5 Бюджет проекту	56
3.6 Попередні результати проекту.....	57
3.7 Висновки до розділу III	59
УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ	61
Додаток 1.....	66
Додаток 2.....	67
Додаток 3.....	70
Додаток 4.....	71

Вступ

Актуальність. Кожна компанія має культуру, або за замовчуванням, або за дизайном. Корпоративна культура має значний вплив на те чи досягне компанія своєї найважливішої цілі. Коли компанії не звертають уваги і не керують культурою можуть вкорінюватися неправильні цінності, а у бізнесі наявність сформованих цінностей в організації вкрай важливо. Цінності компанії допомагають об'єднати зусилля працівників і направити їх на досягнення спільних цілей, а це в свою чергу допомагає кожному відчувати себе учасником єдиної команди і працювати з більшою віддачею. Дуже важливо, щоб сформульовані цінності відповідали стратегічним цілям компанії і її місії і дозволяли правильно розставити акценти у відношенні персоналу до роботи, між собою, до нових можливостей, змін і до клієнтів в тому числі. Якщо взяти, наприклад, CEO компанії, менеджера з продажу чи розробника, то у всіх них різні обов'язки в компанії, але їх взаємодія і залученість є частиною культури, заснованої на спільних цінностях. Так само, корпоративні цінності сприяють кращому підбору персоналу, інформують замовників про те що вони можуть очікувати як клієнт, є основою для прийняття рішень і утримання персоналу. Від підбору персоналу до управління декількома командами на відстані, цінності допомагають створити відчуття залученості і згуртованості всередині компанії. Важливість організаційної культури вже давно визнана, але зміна культури - те, що люди думають і як вони поведуться - не є простою задачею. Один з підходів, які можуть допомогти організаціям покращити свою культуру - це сукупність основних цінностей, які підтримуються визначеними поведінковими твердженнями, що чітко визначають переконання та принципи, які організація хоче, щоб її люди поділилися та прийняли [3].

Питання ідентифікації цінностей, які вплинуть на зміну культури для компанії Agiliway постало після прийняття рішення про розширення ринків збуту свого власного продукту.

Зміни в культурі компанії чи її цінностей це є колективна робота, і без залучення всіх працівників такі зміни приречені на провал. Рівень ясності і усвідомлення задіяння всього колективу породжує очікування кожного співробітника в його потрібності компанії, тому ті, хто бажає стати командним гравцем, належать до організації і відповідають культурі, що створюється.

Ціль проекту полягає в ідентифікації корпоративних цінностей і їх впровадження в HR (Human Resources) процеси компанії Agiliway.

З метою досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- Здійснити діагностику організаційної культури компанії
- Ідентифікувати цінності компанії
- Інтерпретувати цінності поведінковими індикаторами і ілюструвати їх реальними кейсами
- Скласти план дій щодо впровадження корпоративних цінностей компанії Agiliway в HR процеси компанії як залучення, рекрутинг, адаптація, оцінка і розвиток, утримання і винагородження та відділення.
- Отримати попередні висновки

Об'єкт дослідження: компанія Agiliway

Предмет дослідження: цінності компанії Agiliway, план їх впровадження в HR процеси компанії.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ

В даному розділі розглянуто теоретичні підходи до поняття корпоративна культура та корпоративні цінності.

1.1 Корпоративна культура та її вплив на розвиток компанії

Протягом останніх років організаційна культура компанії стала об'єктом декількох досліджень Deloitte і CIPD. Згідно досліджень Deloitte "Global Human Capital 2016" культура стала однією з найважливіших бізнес-тем 2016 року. CEO і HR визнають, що культура стимулює поведінку людей, інновації, та обслуговування клієнтів. Згідно даних досліджень 82% респондентів вважають, що "культура - це потенційна конкурентна перевага. Знаючи, що поведінка лідера і системи винагород безпосередньо впливають на продуктивність організації, клієнтські послуги, залучення співробітників і їх утримання, провідні компанії використовують дані та поведінкові відомості для управління та впливу на їхню культуру [4].

Аналіз підходів дослідників до визначення поняття «корпоративна культура» виявляє деякі розбіжності у тлумаченнях вчених. В. Малащенко вважає, що синонімічне використання термінів «організаційна культура» і «корпоративна культура» базується на судженні про культуру як поєднання матеріальних і нематеріальних активів підприємства, які основані на системі цінностей, норм, правил й принципів поведінки, що асимільовані і прийняті більшістю її членів. Однак визначення термінів «організація» і «корпорація» має свої особливості. З точки зору міждисциплінарного підходу, «організація» – це система соціальних взаємодій і технологій управління, впорядкована за змістом формальних і неформальних норм, правил, цінностей і принципів, направлених на досягнення поставлених цілей [20].

Поняттю «корпорація» надається більш визначений соціально-економічний зміст, тому в контексті даної роботи будемо вважати його взірцем «організації».

Автор роботи погоджується, з тим, що організаційна структура є універсальним, базовим поняттям, яке розкриває суть аналізованого феномену, тоді як корпоративна культура є одним із проявів організаційної культури, що спричинено особливістю досліджуваного об'єкта – корпорацією. Тому корпоративна культура – це правила і норми поведінки, основані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних запитах персоналу для досягнення поставлених цілей підприємства. Отже, корпоративна культура – це поєднання макетів поведінки, отриманих організацією під час адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які засвідчили свою ефективність і поділяються більшістю членів організації. Складовими частинами корпоративної культури є діюча система лідерства, стилі й методи розв'язання конфліктів, існуюча система контактування, місце працівника в організації, загальноприйнята символіка та традиції [12].

Різні вчені пропонують різні підходи до визначення терміну «корпоративна культура». Розглянемо деякі з них та на основі цього представимо комплексну дефініцію корпоративної культури (Табл. 1.1).

Табл. 1.1 Визначення дефініції «корпоративна культура»

Джерело, автор	Визначення терміну
М. Бобилева [10]	Корпоративну культуру можна визначити як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації
Т. Марущак [21]	Це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це – втілення «духу компанії», коли вся

	співробітники – від керівників до виконавців чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації
Д. Мерсер [22]	Це максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок, творчих здібностей і вміння знайти себе в нових обставинах; заохочення досягнень співробітників та їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту; забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав і гідності; гарантія особистої захищеності
Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова [16]	Сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації
Хаєт Г. Л. [18]	Система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників
Тарасова О.В. [26]	Корпоративна культура є поняттям, яке в загальному розумінні складається з ідей, певних основоположних цінностей і поглядів, які поділяють усі члени організації
Кислинська В. О. [17]	Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, які працюють на даному підприємстві

(побудовано за даними [9])

На мою думку корпоративна культура це система моральних і духовних цінностей компанії, яка регулює поведінку між усіма працівниками, створює справедливі правила гри засновані на взаємоповазі і підтримці один одного незалежно від посади і рівня відповідальності всередині компанії.

Можемо підсумувати, що корпоративна культура являє собою поєднання матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних і соціальних вимог, які нерозривно пов'язані між собою, вони притаманні кожній компанії, але різні для

окремих конкретних організацій. Корпоративна культура – один з головних інструментів керівництва персоналом. Через продумане формування корпоративної культури менеджери можуть привести діяльність корпорації на найвищий рівень розвитку: збільшити конкурентоспроможність організації, підсилити рівень довіри до корпоративних прав, захистити власників корпоративних прав, покращити якість продукції та задовільнити потреби споживачів.

Досліджуючи типи корпоративної культури, вчені виділили певну «уніфікуючу» теоретичну основу, яка поєднує основні підходи до вивчення феномену корпоративної культури, не зменшуючи при цьому цілісність кожного пункту.

Однією з найпоширеніших є схема, що складається з чотирьох типів корпоративної культури:

1. Кланова культура. На робочому місці створена тепла і дружня атмосфера, подібна до великої «родини». Культура організації спирається на відданість і традиції, підкреслюючи довгострокову корисність особистісного розвитку і надаючи великого значення ступеню єднання колективу і моральному клімату. В таких організаціях заохочується і стимулюється бригадна робота та колективна творчість.
2. Адхократична культура, в якій створюється динамічні підприємницькі і творчі умови роботи, за яких люди готові ризикувати і творити. Суть організації полягає в заохоченні експериментів і нововведень з діяльністю на «першій лінії», а успіх – у виробництві унікальних нових продуктів і/або послуг. Організація стимулює особисту ініціативу і свободу.
3. Ієрархічна культура є високо формалізованим і структурованим робочим місцем, де дуже важливо підтримувати повільний розвиток організації, що встановлює офіційні правила та офіційну політику. Довгострокові цілі – забезпечити стабільність і показники основного курсу операцій.
4. Якщо в організації прийнята ринкова культура, то дане підприємство орієнтується насамперед про результат, і прагне будь-якою ціною досягнути

поставленої мети. Співробітники змагаються один з одним, а менеджери – жорсткі, суворі і вимогливі конкуренти, які прагнуть здобути ціль – перемогу. Успіх в такій організації вимірюється термінами захоплення ринків і розміром частки ринку. Конкурентні ціни та лідерство на ринку надзвичайно важливі [20].

Унікальність діючих організацій своєю організаційною структурою, типами комунікацій, процедур постановки завдань, традицій та ритуалів створюють корпоративну культуру, що досить суттєво впливає на розвиток і ефективність підприємства. У той же час кожна культура корпорації має два організаційних рівня. Верхній – зовнішній рівень – містить такі фактори: символи, одяг, організаційні церемонії, умови праці, робоча обстановка. На глибинному рівні розташовані цінності й норми, які визначають і фіксують поведінку співробітників на підприємстві. Ці цінності створюються і підтримуються співробітниками компанії, і кожен працівник повинен їх підтримувати або принаймні вважати, що вони мають місце по відношенню до загальноприйнятих корпоративних цінностей [20].

Отже, результативність та ефективність розвитку корпоративної культури в організації залежить від налагодженого процесу її створення і наступного моніторингу та підтримки. Опрацювавши наукові джерела та провівши огляд практики діяльності різних організацій, можемо зробити висновок, що процес формування корпоративної культури реалізується, в основному, через такі стадії, як визначення цінностей корпоративної культури; формування поведінки працівників; реалізація ефективного функціонування підприємства та забезпечення інтересів усіх учасників діяльності підприємства.

1.2 Цінності компанії, як елемент корпоративної культури компанії

Згідно з досліджень Deloitte, фактори, які більше сприяють бізнесу успіх, ніж культура - це система цінностей, переконання і поведінка, які формують підходи до виконання роботи в організації [4].

Згідно з CIPD (Chartered Institute of Personnel Development), зміна культури повинна починатися з чіткості принципів, які повинні спрямовувати

бізнес, HR і практику управління персоналом. Вони повинні бути сформульовані за допомогою корпоративних цінностей [2].

Розглянемо основні джерела цінностей:

- особистісні цінності персоналу та способи їх здійснення;
- особистісні цінності керівників / менеджерів організації та способи, форми і структура їх вираження в організації;
- внутрішньогрупові цінності, які формуються (найчастіше стихійно), коли співробітники в будь-якій організації формально чи неформально об'єднуються в групи (команди);
- корпоративні цінності, які створюються загалом в організації [13].

Особисті цінності – це віра в те, що є цінним, важливим або прийнятним.

Цінності компанії — вони ж корпоративні або основоположні цінності — фундаментальні переконання, на яких базується бізнес. Це головні принципи, які використовуються при взаємодії з іншими компаніями, клієнтами і співробітниками [27].

Однак увагу корпорації слід зосередити не на створенні цінностей, а, навпаки, на створенні типу поведінки, яка в майбутньому і спричинить появу відповідних цінностей. Інакше кажучи, в корпоративній поведінці особисті інтереси реалізуються і поєднуються з інтересами і цінностями корпорації та інших співробітників. Особливості корпоративної поведінки виявляються в таких рисах, як функціональна визначеність, часова обмеженість, самоорганізація та мотиваційне розуміння. Основою корпоративної поведінки є її відповідність корпоративній системі цінностей. Тому в багатьох організаціях, у тому числі у вищих навчальних закладах, система цінностей визначається як корпоративні стандарти поведінки або регулюється корпоративними кодексами культури [13].

Цікавий підхід, вартий уваги запропонував Джек Велч [6]. Суть розробленої матриці полягає в тому, що оцінка працівників проводиться у двох вимірах: компетентності і на скільки працівник розділяє цінності компанії. Ця методика управління людськими ресурсами спочатку була розроблена для

оцінки керівників компанії General Electric. Однак вона може бути використана для оцінки всіх працівників організації. Він стверджує, що їх поведінка повинна відповідати характеру та потребам компанії. Навіть якщо працівник талановитий, але не розділяє цінності компанії, його потрібно звільнити (див. Табл. 1.2).

Табл. 1.2 Матриця Джека Велча

Звільнення (+Компетентність) (- Відповідність цінностям)	Кар'єрний ріст Винагородження (+Компетентність (+Відповідність цінностям)
Звільнення (- Компетентність) (-Відповідність цінностям)	Розвиток (- Компетентність) (+Відповідність цінностям)

1.3 Висновки до розділу I

В даному розділі було розглянути різні підходи до роз'яснення корпоративної культури а також важливість корпоративних цінностей.

Загалом, корпоративна культура може бути визначена як мережа зв'язків, які підтримують взаємовідносини персоналу компанії. Корпоративна культура основана на формальних і неформальних правилах і канонах діяльності, включаючи такі складові: стиль керівництва; звичаї, традиції, віра і символи; специфічні особливості поведінки персоналу; наявністю перспектив розвитку в майбутньому тощо.

Без розвиненої корпоративної культури не можливі успіх організації у довгостроковій перспективі, його розвиток і зростання, а також якісна економічна безпека. Одним з основних факторів ефективної роботи компанії є його здатність підлаштовуватися до змінних умов зовнішнього середовища, при цьому повинна змінюватися і діюча модель корпоративної культури. Формування системи корпоративних правил та їх суворе дотримання дозволить: забезпечити ефективну роботу компанії; гармонізувати та впорядковувати відносини між працівниками, персоналом і керівниками; запобігти або швидко врегулювати конфліктні ситуації; забезпечити високий рівень задоволеності

клієнтів; прийняття відповідних рішень. Сила і ефективність компанії залежить від правильної корпоративної культури.

Система цінностей компанії міститься в документах, що формулюють провідні засади діяльності, в планах розвитку підприємства, в побудові її бізнес-культури і неформального побуту (символи, свята, неофіційне спілкування працівників). Специфічні особливості культури корпорації виявляються, перш за все, у її ціннісному спрямуванні: задоволення потреб особистості в розвитку; забезпечення умов для творчої праці персоналу; вміння ефективно працювати і конкурувати в сучасних умовах.

РОЗДІЛ II

ОГЛЯД КОМПАНІЇ ТА ПЕРЕДУМОВИ ПРОЕКТУ

У даному розділі проведено короткий огляд компанії Agiliway а також аналіз основних стейкхолдерів залежно від їх рівня впливу і зацікавленості на проект. Також надано інформацію щодо основних етапів проектів і їх критеріїв успішності.

2.1 Основна інформація про компанію

Agiliway молода ІТ аутсорсингова компанія, заснована в 2015 році. Сьогодні компанія налічує понад 100 спеціалістів, більше 50 успішно виконаних проектів, 30+ довгострокових і постійних клієнтів з США та Європи (Великобританія, Німеччина, Франція, Австрія, Греція, Україна). Компанія надає послуги автоматизації бізнес-процесів та послуги з розробки програмного забезпечення закритого циклу, починаючи від збирання та аналізу потреб клієнтів, розробки архітектури, контролю якості, розгортання та технічного обслуговування проектів. Однією з цілей створення Agiliway було створення компанії, яка використовує переваги українського ІТ-ринку, і водночас уникає типових проблем, з якими зустрічаються інші ІТ-аутсорсингові компанії. Компанія також підтримує теплу атмосферу, швидкий та прямий доступ до будь-якого працівника, що забезпечує вищий рівень якості послуг для клієнтів. У травні 2018 року Agiliway представила свій перший власний продукт — мобільний додаток CiviMobile до CiviCRM, який дозволяє використовувати CiviCRM на смартфоні та користуватися додатковими функціями, такими як push-повідомлення, навігація, можливість використання своєї системи управління контактами, а також функціями CRM, що дозволяють створювати, редагувати або видаляти справи, заходи та події. CiviMobile випущено п'ятьма мовами: англійській, німецькій, французькій, італійській та українській [11].

Згідно з моделлю життєвого циклу організації компанія Agiliway зараз знаходиться на етапі “Давай-давай” [1]. Тобто компанія на даному етапі розвитку

має певну кількість постійних клієнтів, кількість замовлень росте, поступово змінюється її організаційна структура, плавно переходить до професійного менеджменту.

Оскільки компанія Agiliway протягом 2018 року виросла практично вдвічі, в порівнянні з січнем 2018 кількість працівників виросла з 67 до 120 чоловік станом на січень 2019, відбувається трансформація організаційної структури, в менеджменті формується розуміння і вибудовується портрет клієнта та його потреби.

Місія компанії Agiliway - допомогти світовому співтовариству використовувати ІТ-потенціал України та підвищити їхню продуктивність та прибутки за допомогою першокласних ІТ-рішень, отриманих завдяки ефективному і надійному співробітництву та конкурентним тарифам.

2.2 Дослідження передумов, аналіз основних стейкхолдерів

Надання послуг клієнтам часто виявляє недоліки в бізнес-культурі, тому що навіть ефект великої тактики росту бізнесу буде марним або з серйозними перешкодами. Багато організацій навряд чи звертають увагу на ці фактори і тому постійно повинні боротися, щоб досягти значного прогресу. Побудова належної бізнес-культури еквівалентно успіху бізнесу, тому що всі бізнес-процеси прив'язані до цієї складової сторони бізнесу.

Як було зазначено раніше, у 2018 році компанія випустила свій перший продукт мобільну аплікацію CiviMobile. Згідно зі стратегією компанії Agiliway до 2022р. передбачається розширення ринку збуту власного продукту на території Європи, Великобританії і Близького Сходу.

Стратегія компанії буде реалізована через наступні цілі:

- Популяризація свого продукту на ринках Європи, Великобританії та Близького Сходу
- Розширення ринку збуту власного продукту на території Європи, Великобританії та Близького Сходу і збільшення продаж в два рази
- Подальша трансформація організаційної структури компанії

- Оптимізація бізнес процесів компанії

Культура відіграє значну роль в успіху організації. Нова стратегія передбачає певні ризики для культури компанії, яка була сформована в сфері послуг аутсорсингу. Команда HR повинна розвивати високопродуктивну організаційну культуру, адже HR менеджер несе відповідальність за забезпечення того, щоб управління культурою було основним напрямком конкурентних зусиль їх організації. Щоб HR менеджери впливали на культуру, їм необхідно працювати з вищим керівництвом, щоб визначити, як повинна виглядати організаційна культура.

У зв'язку з цим постали певні завдання:

- Здійснити оцінку наявної організаційної культури
- Зрозуміти в яку сторону повинно відбутися зміщення корпоративної культури
- Ідентифікувати корпоративні цінності компанії, які забезпечать реалізацію цих змін
- Практично реалізувати зміни

Отже, потреба в проекті полягає в реалізації змін організаційної культури в компанії, яка б забезпечила реалізацію стратегії компанії .

Перед початком кожного проекту обов'язковим є визначення основних стейкхолдерів проекту. При цьому дуже важливим є увага до кожного з них, адже їх ігнорування може призвести до негативних наслідків і навіть до зриву проекту.

Стейкхолдерами або зацікавленими особами є особи, які впливають на проект або на яких впливає проект. Одні з стейкхолдерів можуть підтримувати проект або інші навпаки виступають проти проекту. Деякі мають величезний вплив, а деякі мають невеликий. Деяких з них легко переконати, а інших - ні.

Основними зацікавленими сторонами проекту по ідентифікації цінностей і їх впровадження в HR процеси компанії є: власники, CEO компанії, топ-менеджери компанії, HR відділ, менеджери середньої ланки (проджект

менеджери, функціональні керівники), працівники компанії і компанії конкуренти.

На **Рис. 2.1** зображено матрицю стейкхолдерів за допомогою показників рівня впливу і зацікавленості.

Найбільший вплив і зацікавленість мали власники (СЕО, топ менеджери компанії), оскільки їхня підтримка були найважливішою і вирішальною ще на етапі затвердження ідеї проекту. Також необхідно було підтримувати постійне інформування щодо етапів реалізації проекту, окрім цього за ними було рішення щодо затвердження бюджету і кінцевої версії цінностей. Водночас у них був і високий рівень зацікавленості оскільки ідентифікація цінностей і їх впровадження дасть позитивний вплив на розвиток бізнесу та ріст прибутків компанії. Менеджери середньої ланки мали високий вплив і зацікавленість проекту, вони входили в основну фокус групу і з ними велась постійна взаємодія на всіх етапах проекту. Також для них є важливим покращення мотивації для працівників, ефективна робота команди на проекті, мікроклімат в команді.

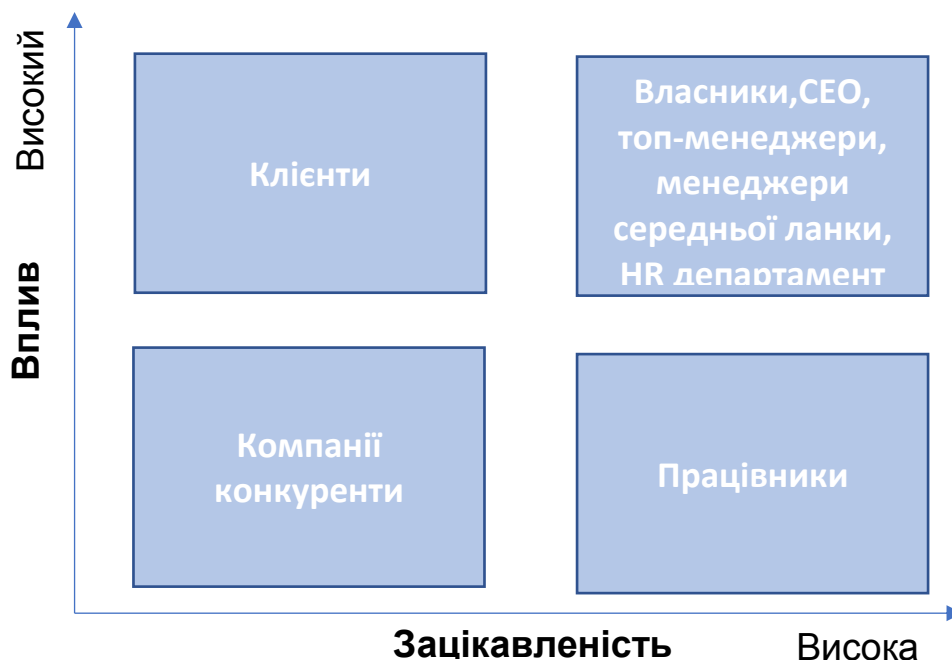


Рис. 2.1 Матриця стейкхолдерів

В групу зацікавлених сторін з високим впливом і зацікавленістю входив також HR відділ на який було покладена роль і власника даного проекту.

Стейкхолдери з високим впливом, але низькою зацікавленістю - це клієнти компанії Agiliway, які на мою думку мають неопосередкований вплив фінансових вливань.

В групу стейкхолдерів з низьким рівнем впливу, але високим рівнем зацікавленості входили решта всіх працівників компанії. Звичайно, що був ризик несерйозного відношення до цінностей компанії чи бунту, але важливість полягала в тому, що працівники будуть розуміти, що від них очікують в компанії, що лежить в основі їх успішності і результат принесе успіх не тільки для власників, а в першу чергу для персоналу. В групу стейкхолдерів з низьким рівнем і зацікавленістю входили компанії - конкуренти. Більш детальний аналіз стейкхолдерів можна розглянути в **Табл. 2.1** Карта стейкхолдерів проекту.

Табл. 2.1 Карта стейкхолдерів проекту

Стейкхолдер	Вплив стейкхолдера на проект	Вплив проекту на нього	Що для нього є важливим?	Як може сприяти реалізації проекту?	Як може блокувати чи перешкоджати проекту?	Стратегія залучення стейкхолдера
Власники компанії	Високий	Високий	Бюджет проекту Прибуток Розвиток бізнесу Задоволення клієнтів Щоб даний проект не вплинув на якість роботи компанії.	Погодити ідею проекту. Виділити необхідні ресурси для його реалізації.	Не погодити бюджет для реалізації проекту Скоротити витрати для бюджету, або надати не в повному обсязі.	Чітко донести про зміни, які тягне за собою проект, як це вплине на бізнес, що це дасть компанії. Інформувати про всі етапи реалізації проекту, результати кожного з етапів.
СЕО (Генеральний директор)	Високий	Високий	Прибуток Розвиток бізнесу Залучення нових клієнтів Зміни в компанії які повинні відбутися за допомогою реалізації проекту.	Погодити і просувати ідею проекту Брати участь та контролювати всі етапи реалізації проекту Делегувати етапи впровадження проекту на HR відділ	Не прийняти запропонований проект, тобто заблокувати ідею.	Донести інформацію про необхідність змін в компанії за допомогою запровадження проекту. Інформування про хід проекту на зустрічах, погодження кожного з етапів.

<p>Топ менеджмент (СТО, керівник розвитку бізнесу, делівері, директори)</p>	<p>Високий</p>	<p>Високий</p>	<p>Розвиток компанії. Прибуток. Задоволення клієнтів. Нові контракти. Зміни в компанії. Покращення умов праці. При успішній реалізації проекту вхід в компанію нових клієнтів. Збільшення доходів та покращення мотивації для працівників.</p>	<p>Активно брати участь та залучати своїх підлеглих у необхідних діях для реалізації проекту Делегувати питання підлеглим. Контролювати чи були виконані всі процеси.</p>	<p>Не приймати активну участь в реалізації проекту, тим самим створювати відтермінування у часі та строках реалізації проекту.</p>	<p>Донести важливість впровадження проекту для бізнесу та для всієї команди. Донести, що для успішної реалізації проекту потрібна робота всієї команди.</p>
<p>Менеджери середньої ланки</p>	<p>Високий</p>	<p>Високий</p>	<p>Збільшення рівня задоволеності. Зміни, які принесуть збільшення доходів та покращення умов праці.</p>	<p>Комунікація та активна участь з іншими стейкхолдерами у підтримці та розвитку проекту.</p>	<p>Відмова у залученості до реалізації проекту. Пасивна участь, недовіра, що проект зможе принести зміни та</p>	<p>Донести важливість впровадження проекту для бізнесу та для всієї команди. Інформування про ключові етапи проекту, та яку важливу роль кожен з</p>

			Задоволення підлеглих.		покращити рівень задоволеності. Затягувати зворотній зв'язок, який необхідний для збору інформації.	працівників відіграє для успішної реалізації. На зустрічах / зборах, демонструвати всі зміни, нововведення, яких зазнає компанія.
HR-відділ	Високий	Високий	Реалізація проекту та успішність виконання у зазначені строки. Отримання очікуваного результату на всіх його етапах. Підтримка CEO. Внесення змін в компанії за допомогою проекту. Задоволення працівників від проекту. Об'єднати всіх працівників за допомогою	Ділитися досвідом. Надавати своєчасну інформацію про всі результати, та строки виконання проекту. За допомогою зустрічей, результатів опитувань показувати результат кожного з етапів. Надавати своєчасну інформацію у разі запитів що	Не брати участь у розробці та втілення всіх ідей проекту. Затримувати процес впровадження проекту.	Донести всю інформацію про проект його мету, ціль, етапи реалізації, результат та отримати підтримку. Максимально залучити HR відділ у всі процеси реалізації даного проекту. Переконати, що проект може принести розвиток не тільки компанії, а також HR відділу, що має унікальну можливість реалізувати зміни.

			<p>проекту тим самим показати, що для успішної реалізації участь кожного працівника є важливою.</p>	<p>стосується проекту. У випадку незадоволеності задіяних стейкхолдерів вирішувати проблему та доносити до всіх про її вирішення.</p>		
Персонал	Середній	Середній	<p>Отримати результат, який покращить їхню мотивацію для ефективної роботи в компанії. Відчути, що зміни які відбуваються це результат роботи всієї команди.</p>	<p>Своєчасний зворотній зв'язок. Активна участь у опитуваннях, зборі інформації на всіх етапах проекту до його завершення.</p>	<p>Бунт, незадоволеність щодо нововведень. Блокування у наданні зворотного зв'язку.</p>	<p>Забезпечити зрозумілість успішності проекту, цілі та мети, для чого та для кого ці зміни потрібні. Донесення до працівників, що проект змінить життя в компанії на краще. Результат принесе успіх не тільки для власників, а в першу чергу для персоналу. Приклади інших компаній, які успішно</p>

						розвиваються на ринку праці.
Клієнти	Високий	Високий	Якісно виконані послуги	Підтримувати ідею Надавати зворотній зв'язок	Затримка коштів	Інформування через вебсайт, презентації
Компанії-конкуренти	Низький	Низький	Чесна конкуренція		Розробити ще більш мотивуючі заходи для залучення нових працівників.	

2.3 Основні етапи проекту, критерії успішності та ризики

Проект по ідентифікації цінностей компанії Agiliway і їх впровадження в HR процеси планується реалізувати протягом 2019 року, тобто починаючи з кінця грудня 2018 і завершити в грудні 2019. Проект розділений на 5 основних етапів реалізації, які представлені на **Рис. 2.2**.

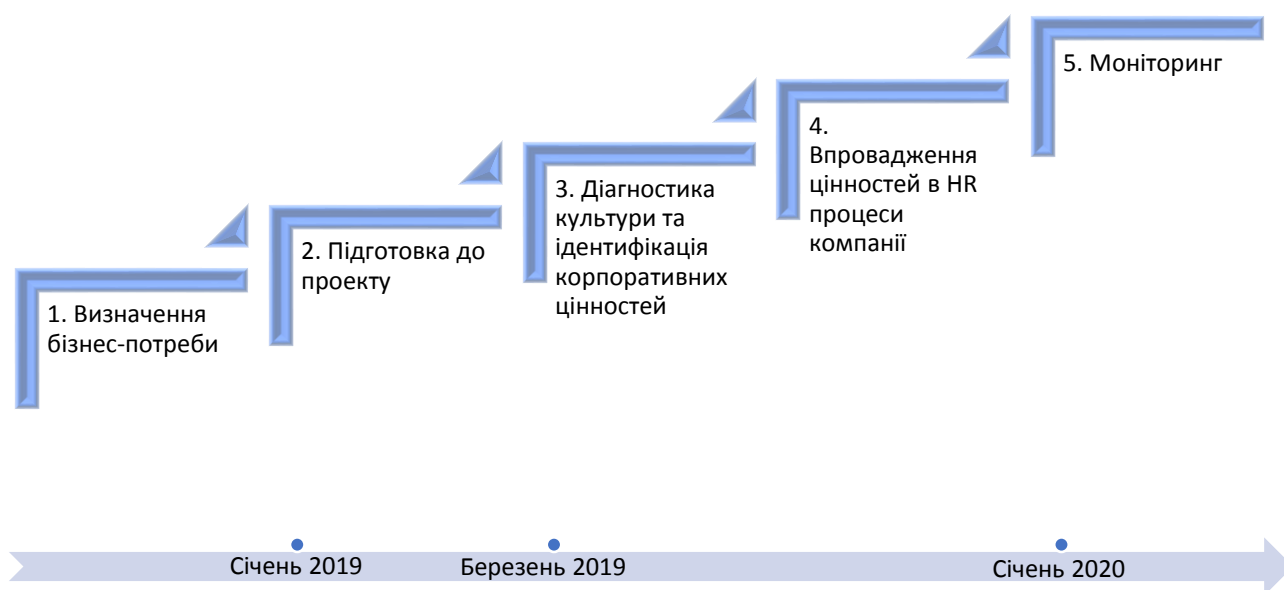


Рис. 2.2 Етапи реалізації проекту

Кожен з цих етапів містить покрокові дії і критерії успішності для кожного з них. Більш детально про покрокові дії і критерії успішності можна дізнатися з **Табл. 2.2** Етапи реалізації проекту. Одним із критеріїв успішності є розуміння і можливість перелічити цінності всіма працівниками компанії. Проте в короткостроковому періоді важко говорити про відчутні результати від даного проекту, оскільки для того щоб відбулась трансформація культури потрібно декілька років. Окремо про етапи впровадження цінностей в HR процеси компанії зупинимося в наступному розділі проекту.

Табл. 2.2 Етапи реалізації проекту

Етапи	Дії	Критерії успішності	Час виконання
1. Визначення бізнес-потреби	Аналіз важливості впровадження проекту для бізнесу	Рішення про початок реалізації проекту	Грудень 2018
2. Підготовка до проекту	Аналіз етапів реалізації проекту Аналіз основних стейкхолдерів проекту Планування комунікації Аналіз фінансових витрат на бюджет	Виз реалізації проекту Сформульований список стейкхолдерів, здійснено їх аналіз Визначено канали комунікації, повідомлення для комунікації, відповідальні особи за комунікацію залежно від груп стейкхолдерів	Січень-Лютий 2019
3. Діагностика культури та ідентифікація цінностей компанії	Стратегічна сесія з топ-менеджментом Комунікація про старт проекту CEO до всіх працівників компанії Залучення працівників компанії до опитування Залучення клієнтів компанії до опитування Робота з фокус групою над інтерпретацією цінностей	Визначено тип поточної і бажаної культури компанії за результатами Камерона і Куінна Фінальний список корпоративних цінностей компанії, проінтерпретовані поведінковими індекаторами і реальними кейсами з робочого життя компанії Розуміння і сприйняття цінностей кожним членом компанії	Березень 2019 - Травень 2019

	<p>Комунікація результатів проекту для всіх працівників компанії</p> <p>Донесення і роз'яснення HR менеджером цінностей всім працівникам компанії</p>		
<p>4. Впровадження цінностей в HR процеси компанії</p>	<p>В етап залучення кандидатів</p> <p>Впровадження в процес рекрутингу компанії</p> <p>Впровадження в процес адаптації працівників компанії</p> <p>Впровадження в процес оцінки і розвитку працівників компанії</p> <p>Впровадження в процес утримання працівників компанії</p> <p>Впровадження в процес відділення від компанії</p>	<p>Бренд компанії для потенційних працівників</p> <p>Відбір кандидатів згідно цінностей</p> <p>Проінформованість нових працівників</p> <p>Швидка і ефективна адаптація нових працівників в середовищі компанії</p> <p>Оцінка працівників згідно матриці компетенцій працівників на основі цінностей компанії</p> <p>Розвиток необхідних компетенцій працівників</p> <p>Винагородження працівників, які діють за цінностями</p> <p>Практика звільнень за недотримання цінностей</p>	<p>Червень 2019- Вересень 2019</p>
<p>5. Моніторинг</p>	<p>Дослідження змін в фінансових показниках компанії</p> <p>Аналіз показника залученості працівників</p>	<p>Ріст прибутку компанії</p> <p>Ріст показника задоволеності клієнтів</p> <p>Окупність інвестицій</p> <p>Ріст показника лояльності працівників</p> <p>Ріст показника залученості працівників</p>	<p>Січень 2020</p>

	Визначення окупності інвестицій Визначення показника лояльності працівників (NetPromotionScore)		
--	--	--	--

Ризик-менеджмент це важливий інструмент в управлінні проектами. Ідентифікація ризику це визначення дій, що можуть мати негативний вплив на результат виконання чи ефективність реалізації проекту. Єдине бачення управління ризиками це означає включити як негативні так і позитивні події. Визначення позитивних факторів дає проекту можливість вдосконалити ефективність чи зменшити затрати.

Елементи визначення ризику може включати наступне:

- Визначення проблеми, питання чи ризику
- Причини ризику
- Ймовірність виникнення
- Рівень впливу на проект
- Запобігання ризику

Щодо оцінки ризиків даного проекту, я використала підхід, який використовується в нашій компанії. Є дві загальні класифікації ризиків, зовнішні і внутрішні. Ці класифікації залежать від здатності компанії чи команди проекту контролювати ризики. Зовнішні ризики, це ризики, які компанія чи команда проекту не можуть контролювати. Дуже часто такі ризики відіграють стратегічну роль і можуть впливати на всю компанію. Прикладом зовнішніх ризиків може бути форс-мажор, тобто урагани, зміни ціни на ринку. Звичайно компанія не може впливати на зовнішні ризики, але може зменшити їх вплив. Відповідно внутрішні ризики, це ризики, які компанія може контролювати. Більш детально ризики проекту можна переглянути в **Табл. 2.3** Ризики проекту.

Табл. 2.3 Ризики проекту

№ Ризику	Назва ризику	Причини ризику	Ймовірність ризику	Рівень впливу	Запобігання
Зовнішні					
1	Зміни в законодавстві	Зміни в системі оподаткування Зміни в трудовому законодавстві Ситуація на ринку ІТ Стан економіки держави Ріст конкуренції	Низька	Високий	
2	Фінансові	Перебої з фінансуванням від замовника Зміна курсу валют Інфляція Ріст рівня податків	Низька	Середній	
Внутрішні					
3	Проблеми в управлінні	Недостатній контроль над виконанням Не правильне планування	Середня	Високий	Фіксування результатів на короткотермінових етапах,

		<p>Не компетентний персонал</p> <p>Зміни пріоритетів</p> <p>Плинність менеджменту</p> <p>Не чіткі чи не реальні цілі</p> <p>Не чітке визначення ролей чи сфери відповідальності</p>			<p>Перевірка плану виконання, фіксування відхилень від і їх усунення</p> <p>Залучення компетентного персоналу, допомога консультанта</p> <p>Підтримка персоналу, заохочування персонал, святкування перемог</p> <p>Розмежовувати сфери відповідальності між всіма учасниками проекту</p>
4	Не дотримання графіків виконання	<p>Проблеми в управлінні</p> <p>Не реальні терміни виконання</p> <p>Перевантаження працівників</p> <p>Зміни в проекті</p>	Висока	Низький	<p>Те саме що і в пункті 2 і 3</p> <p>Моніторинг за дотриманням термінів виконання, виявлення помилок та їх усунення</p> <p>Підготовка резерву працівників</p>
5	Перевищення вартості проекту	<p>Проблеми в управлінні</p> <p>Не дотримання графіку виконання</p> <p>Не достатньо кваліфікований персонал</p> <p>Помилки в підрахунку бюджету</p>	Середня	Високий	<p>Те що й у пунктах 2,3,4</p> <p>Здійснення проміжкового аудиту бюджету проекту, усунення помилок</p>

		Не раціональне використання коштів бюджету			
6	Соціальні	Бунт персоналу Незадоволеність щодо нововведень і змін Бунт Вигорання персоналу Суперечки між персоналом	Середня	Висока	Моніторинг морально-психологічної атмосфери між працівниками Залучення всіх охочих до реалізації проекту Постійне надання зворотнього зв'язку Визнання Проведення корпоративу

2.4 Висновки до розділу II

Отже, для підсумку даного розділу, можна виділити такі проведені роботи:

Подано опис компанії Agiliway та її стратегію на найближчих два роки і визначено що згідно нової стратегії компанія планує вийти на нові ринки зі своїм продуктом і збільшити ріст продажів власного продукту в два рази. В свою чергу для підтримки стратегії компанії, для HR команди постало завдання в підтримці цих змін за допомогою трансформації культури компанії.

Культура компанії визначає правильний спосіб поведінки всередині компанії. Ця культура складається із загальних переконань і цінностей, встановлених менеджерами, які потім поширюються і зміцнюються різними способами, що в кінцевому підсумку формує сприйняття, поведінку і розуміння співробітників.

Також, в даному розділі охарактеризовано основні етапи проекту, дії які будуть проведені протягом кожного з етапів та критерії успішності кожного з них. Визначено, що проект розділений на 5 етапів реалізації. а саме: визначення бізнес потреби, діагностика культури та ідентифікація цінностей компанії, впровадження цінностей в HR процеси компанії і моніторинг ефективності даного проекту.

Здійснено аналіз основних стейкхолдерів проекту за допомогою показників рівня впливу і зацікавленості в проекті, також охарактеризовано можливі варіанти того, як вони можуть сприяти чи навпаки блокувати перебіг проекту, оприділено стратегію залучення кожного з них.

Проведено аналіз основних ризиків проекту за допомогою таких критеріїв, як причини ризику, ймовірність його виникнення, рівень впливу на проект і запобігання ризику.

РОЗДІЛ III

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ AGILIWAY ТА ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В HR ПРОЦЕСИ КОМПАНІЇ

В даному розділі здійснено діагностику організаційної культури компанії Agiliway на основі опитувальної анкети К. Камерона і Р. Куїнна, описано поетапний процес ідентифікації корпоративних цінностей компанії, а також подано покроковий план впровадження їх в HR процеси компанії, такі як залучення, рекрутинг, адаптація, оцінка і розвиток, утримання та відділення.

3.1 Діагностика організаційної культури компанії за методом К.Камерона і Р.Куїнна OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

Для того, щоб розуміти, які зміни необхідно реалізувати, перш за все доцільно здійснити діагностику організаційної культури компанії. Для цього було використано анкету діагностики організаційної культури К. Камерона і Р. Куїнна. Згідно з методологією К. Камерона і Р. Куїнна (див. **Додаток 2**), в залежності від характеру внутрішньокорпоративних відносин, існує чотири типи корпоративної культури: кланова, ринкова, адхократична і ієрархічна.

Ці чотири типи культури глибоко відрізняються в двох вимірах, таких як:

- Внутрішня спрямованість та інтеграція у порівнянні з зовнішнім фокусом та диференціацією
- Стабільність і контроль в порівнянні з гнучкістю в підходах до роботи

Проведення даної оцінки забезпечить нас наступною інформацією:

- Розумінням домінуючої культури нашої компанії
- Усвідомленням культури як важливого чинника успіху
- Об'єктивною та обґрунтованою оцінкою визнання культури, що є відправною точкою для змін.

Дане дослідження проведене в розрізі топ-менеджменту і працівників окремо. Отримані результати можна переглянути в **Табл. 3.1**, **Табл. 3.2**, **Рис. 3.1**, **Рис. 3.2**.

Табл. 3.1 Результати діагностики організаційної культури за методом К.Камерона і Р.Куїнна OSAI топ-менеджменту

Опис	Клан	Адхократія	Ринок	Ієрархія
Топ-менеджмент (тепер)	38	27	27	8
Топ-менеджмент (віддаю перевагу)	31	20	32	7

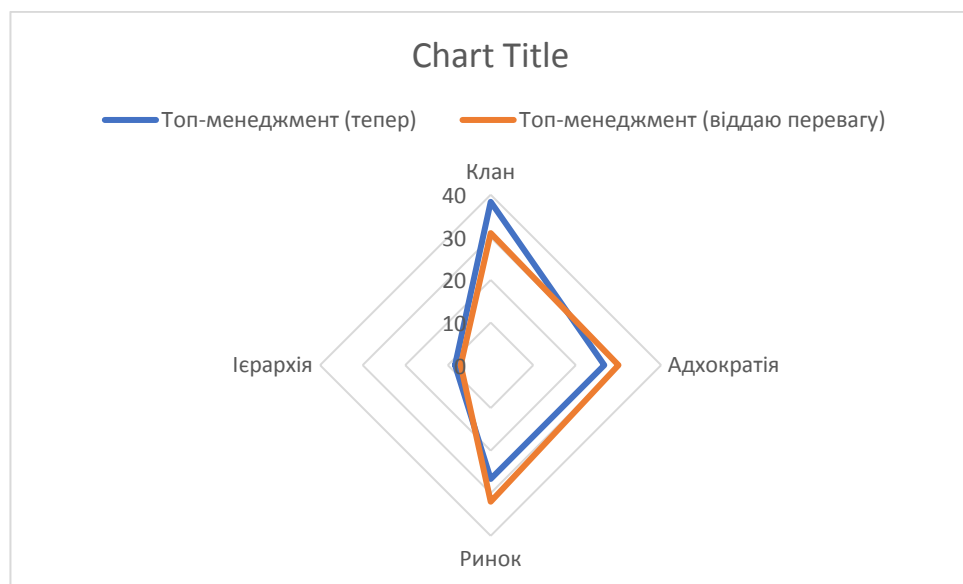


Рис. 3.1 Результати діагностики організаційної культури за методом К.Камерона і Р.Куїнна OSAI топ-менеджментом

В будь-якій компанії нема тільки одного типу культури, як правило це суміш декількох із них. Як ми бачимо з результатів опитування топ-менеджмент компанії Agiliway оцінив її поточну організаційну культуру як кланову з нахилом до адхократії та ринку і подальшою її трансформацією в сторону ринку та адхократії з одночасним незначним зменшенням елементів кланової культури.

Табл. 3.2 Результати діагностики організаційної культури за методом К.Камерона і Р.Куїнна OSAI працівниками

Опис	Клан	Адхократія	Ринок	Ієрархія
Працівники(тепер)	43	19	20	17

Працівники (віддаю перевагу)	43	22	19	18
------------------------------	----	----	----	----

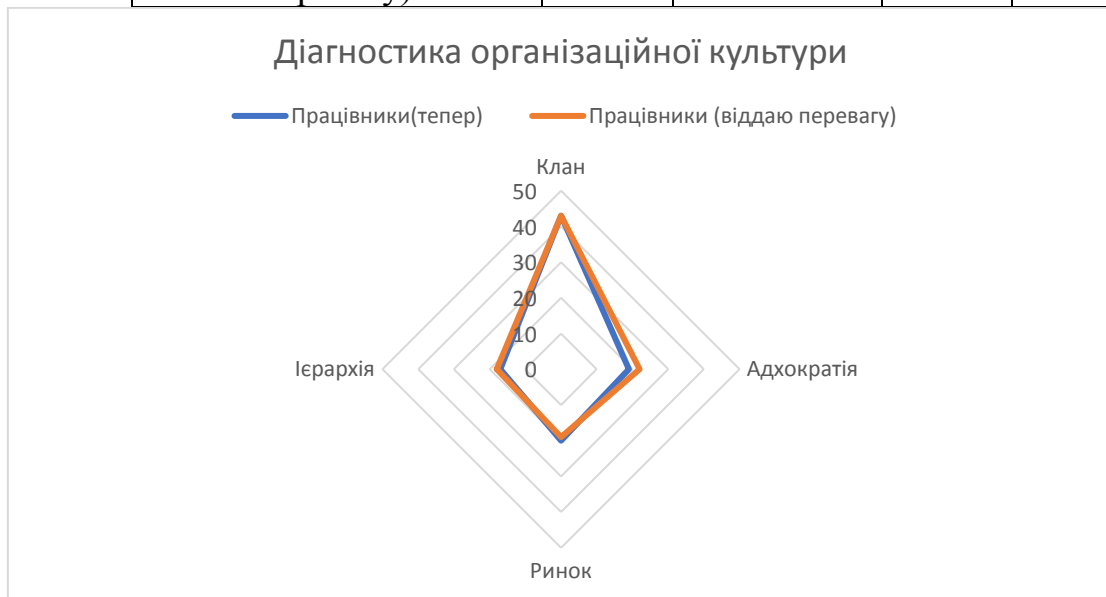


Рис. 3.2 Результати діагностики організаційної культури за методом К. Камерона і Р. Куїнна ОСАІ працівниками

Як ми бачимо з **Рис. 3.2** працівники компанії теж оцінили тип організаційної культури переважно як кланову з нахилом практично рівними частинами на ринкову, адхократичну і ієрархічну. Проте порівняно з топ-менеджментом тут набагато більше домінує кланова культура.

Кланова культура схожа до сімейної. Люди мають багато спільного. Колектив тримається разом завдяки відданості та традиціям. В основі життєдіяльності лежить взаємоповага, довіра, дотримання моральних принципів. Успіх визначається в рамках задоволення потреб клієнтів і турботи про людей. Цінностями для даного типу культури є відданість, довіра, повага, комунікація і розвиток.

Стратегія вдосконалення якості: розширення можливостей, тимбілдинги, розвиток працівників, відкрите спілкування.

Адхократичний тип культури підтримує креативне, динамічне, енергійне і підприємницьке середовище. Люди не бояться ризикувати. Довгостроковою метою є ріст і залучення нових ресурсів. Успіх визначається новими продуктами чи послугами. Цінностями важжають спритність, інноваційні продукти, зміни.

Компанія з даним типом культури заохочує винахідливість, ініціативність і свободу.

В основі ринкової культури лежить результативність, вміння добитися свого, довести справу до кінця. Люди конкурують між собою і орієнтовані на результат. В основі даної культури ключовими факторами є клієнтоорієнтованість, конкурентні ціни і домінування на ринку. Цінностями вважають результативність і відповідальність.

Ієрархічна культура характеризується чітко прописаними внутрішніми процедурами та правилами, якими керуються всі працівники організації. Довгостроковою метою є стабільність, плавність у виконанні завдань, фокус на низькі витрати. Ефективність і послідовність є основними драйверами цінностей.

Отже, топ менеджмент і працівники однаково оцінили домінуючий тип компанії зараз як клановий. Кланова культура — характеризується прийняттям усіма працівниками цінностей і цілей організації, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як "ми" [25].

3.2 Процес ідентифікації корпоративних цінностей компанії Agiliway

Важливим елементом організаційної культури компанії є цінності. Правильне впровадження яких в HR процеси забезпечить розвиток необхідних компетенцій, поведінки працівників. Ідентифікація цінностей компанії Agiliway відбувалась протягом декількох етапів:

- Стратегічна сесія з топ менеджментом
- Аналіз даних
- Залучення працівників
- Залучення клієнтів
- Інтерпретація цінностей поведінковими індикаторами і реальними кейсами з життя компанії
- Комунікація, роз'яснення і тлумачення цінностей для всіх працівників компанії.

Стратегічна сесія з топ-менеджментом (власниками) компанії Agiliway.

Протягом стратегічної сесії з топ-менеджментом відбулась серія структурованих інтерв'ю з CEO компанії, СТО та керівника відділу розвитку бізнесу, які є одночасно власниками компанії.

Протягом інтерв'ю було задано ряд запитань:

- Хто із працівників веде компанію до успіху? Чому?
- Хто в компанії Agiliway є успішним? Чому?
- Проговорено кейс “Місія на марс”, який вперше запропонував Джим Коллінс.

Суть кейсу полягала в тому, що топ-менеджмент компанії попросили назвати імена 5 працівників, які полетять на Марс. При цьому не потрібно штучно створювати збалансовану команду з представників, які будуть представляти одну із функцій бізнесу. Марсіани не розуміють українську мову, тому важливо щоб ці працівники передавали найкращі аспекти компанії Agiliway тільки своїми діями.

- Як вони відносяться до роботи?
- Що про них говорять їх колеги і клієнти?
- Чому ці люди важливі чи цінні для компанії?

Аналіз даних

В результаті інтерв'ю було отримано відповіді, які були об'єднані, погруповані і отримано первинний список цінностей, який представлено в **Табл. 3.3.**

Табл. 3.3 Первинний список цінностей

Цінність	Відповіді
Клієнтоорієнтованість Наша мета з'ясувати і зрозуміти потреби наших клієнтів та надавати їм найкращі рішення.	<ul style="list-style-type: none">• Клієнто-орієнтованість (5)• Здатність залучити замовника (3)• Здатність зробити замовника щасливим чи задоволеним (2)

	<ul style="list-style-type: none"> • Розуміти потреби клієнта (2) • Систематичність • Комплексність
<p>Фокус на результат</p> <p>Досягай результатів відповідно до встановлених цілей</p> <p>Долай перешкоди для досягнення мети</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Націленість на результат (5) • Відповідальність (4) • Власність (4) • Фокус на ціль (3) • Доводити справу до кінця (3) • Професійний підхід (3) • Технічна професійність (2) • Надавати рішення (2) • Послідовність (2) • Працелюбність (2) • Проконтролювати задачі • Надійність • Наполегливість
<p>Ініціативність</p> <p>Розпізнавай і створюй можливості</p> <p>Дій проактивно</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ініціативність (4) • Генерування нових ідей (4) • Аналітичне мислення (3) • Розум (2) • Гнучкість (2)

Залучення працівників

Оскільки метою топ-менеджменту не є кардинальна зміна культури компанії, а лише її доповнення. Важливим є те, щоб атмосфера “домашньої” кланової культури збереглась. Наступним кроком було вирішено залучити всіх працівників і доповнити список цінностей запропонованими ними відповідями. Також, додатково проаналізувавши відповіді вихідних інтерв’ю було виділено наступні цінності такі як відкритість, повага, збереження балансу між роботою і

особистим життям, цілісність і щирість. На загальних зборах компанії CEO розповів про проект і заохотив всіх взяти участь у проекті. Після зборів було надіслано опитувальну форму кожному працівнику метою якої було:

1. Оцінити визначені цінності за 5-ти бальною системою
2. Вибрати зі списку, які ще цінності сприяють успіху компанії Agiliway
3. Доповнити своїми варіантами відповідей

В опитуванні згідно відповідної форми (див. **Додаток 3**) прийняло участь 68 працівників компанії, а це більша половина працівників.

Результати опитування наведені на **Рис 3.3, 3.4, 3.5**:

Клієнтоорієнтованість (Наша мета з'ясувати і зрозуміти потреби наших клієнтів і надавати їм найкращі рішення.)

68 responses

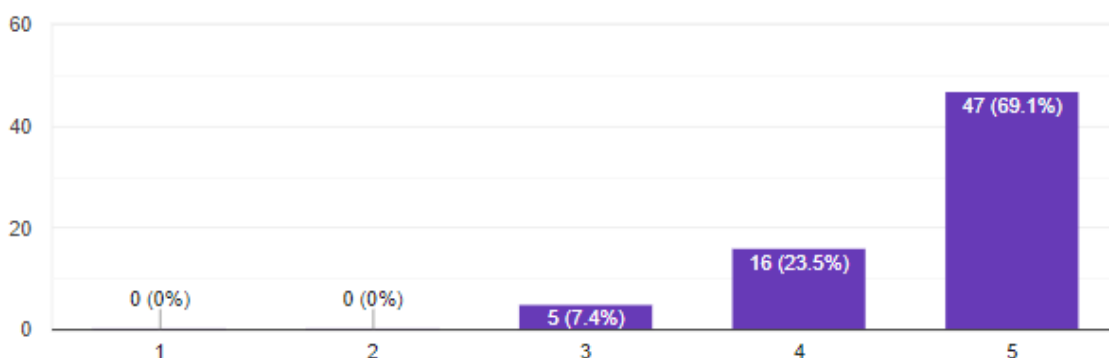


Рис. 3.3 Результати оцінка цінності *Клієнтоорієнтованість* працівниками

Фокус на результат (Досягай результатів відповідно до встановлених цілей, долай перешкоди для досягнення мети)

68 responses

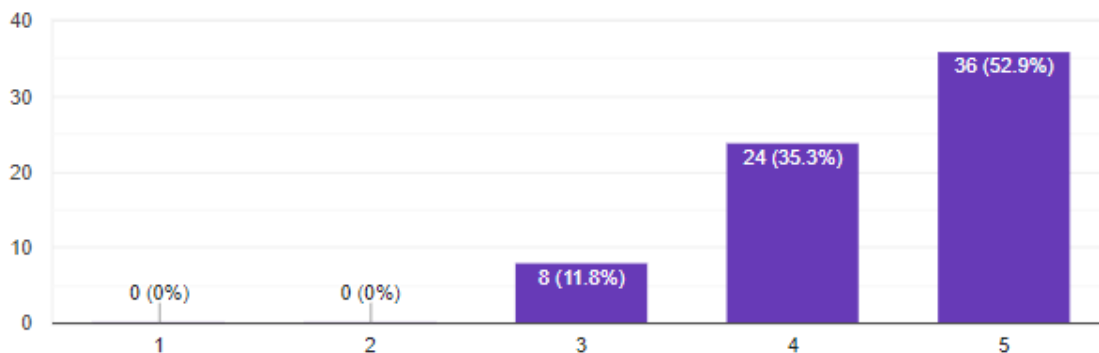


Рис. 3.4 Результати оцінки цінності *Фокус на результат* працівниками компанії

Ініціативність (Розпізнавай і створюй можливості, дій проактивно)

68 responses

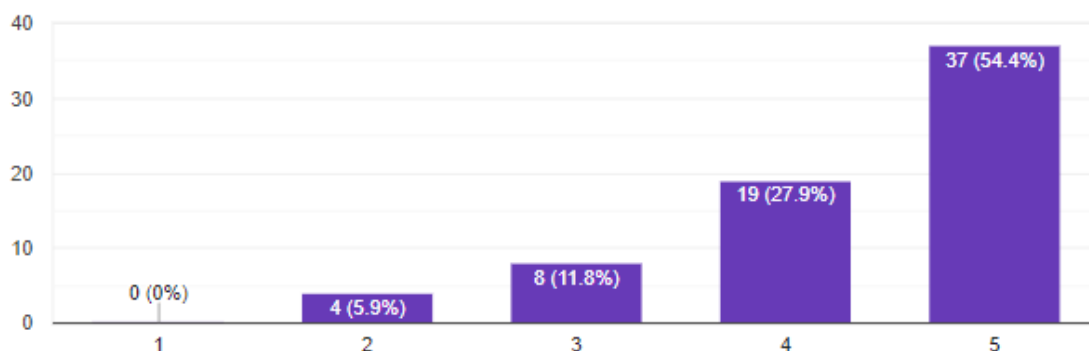


Рис 3.5 Результати оцінки цінності *Ініціативність* працівниками компанії

Отже, як свідчать результати опитування, працівники компанії достатньо толератно відреагували на цінності визначені за допомогою аналізу відповідей топ-менеджменту, які запропонував топ-менеджмент компанії, оскільки на “5” оцінили цінність “Клієнтоорієнтованість” 69,1% а на “4” 23,5% опитаних працівників, цінність “Результативність” на “5” оцінили 52,9%, а на “4” 35,3% опитаних працівників. А от ініціативність була оцінена 54,4% опитаними працівниками на “5”, а на “4” 27,9 опитаних працівників. Цінність “Ініціативність” отримала “2” 5,9% опитаними працівниками.

Серед запропонованих решти цінностей найчастіше вибраними були *відкритість і повага*, 63,2% і 66,2% відповідно. Звідси, **Рис. 3.6** демонструє результати відповідей.

68 responses

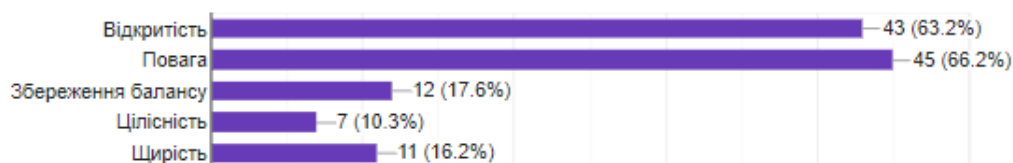


Рис. 3.6 Результати опитування працівників компанії

Серед відповідей власного варіанту були такі як колектива взаємоповага та розуміння, дружня атмосфера, професійний ріст, розум.

Залучення клієнтів

Для уточнення цінностей було залучено клієнтів, для того щоб вони оцінили наскільки визначені цінності відповідають духу компанії з їхньої точки зору. З цією метою проджект менеджери або делівері директори, повідомили їх про проєкт і запитали чи хотіли б вони поділитися своєю думкою. Ми залучили п'ятьох клієнтів з якими працюємо майже з початку створення компанії. Вони з великим ентузіазмом погодились і надали свою відповідь. Отримані результати теж були високими щодо цінностей Клієнтоорієнтованість і Результативність, які оцінили на 4 і 5 всі опитані клієнти, і тільки Ініціативність було оцінено нижче, де один із клієнтів оцінив на 3, решту на 4 і 5. А серед вибраних цінностей лідирувала *Відкритість*. Результати можна переглянути в **Додатку 4**.

Отже, як ми бачимо з результатів, всі працівники, які брали участь в опитуванні виявили толерантність до запропонованих цінностей і підтвердили що вони відповідають духу компанії. Крім цього цінності, які опрацьовані з топ-менеджментом відповідають ринковому типу культури, так само як і результати опитування по типу організаційної культури. Це свідчить про те що дані цінності допоможуть поступово змінити культуру компанії в сторону з нахилом до ринкового типу. Для цього необхідно правильно впровадити в HR процеси компанії і життя компанії загалом.

Інтерпретація цінностей поведінковими індикаторами і реальними кейсами з життя компанії.

Робота по інтерпретації цінностей відбувалась шляхом брейн-шторму з фокус групою. Фокус група складалась з 7-ми людей, які займали позицію проджект менеджерів, лідерів команди або працівників, які виявили бажання бути залученими в проєкті. Протягом мітингу кожен учасник фокус групи висловлювали свою думку, яка поведінка характеризує ту чи іншу цінність а також наводила приклади зі своїх проєктів або просто з життя компанії.

Результати напрацювань можна переглянути в **Табл. 3.7** Результати роботи фокус-групи над інтерпретацією цінностей поведінковими індикаторами та реальними кейсами.

Комунікація, роз'яснення і тлумачення цінностей для всіх працівників компанії.

Після погодження остаточної версії цінностей, CEO компанії на загальних зборах компанії проінформував всіх працівників про виведені цінності компанії. Окрім презентації, роз'яснення цінностей продовжується на планових мітингах HR спеціалістів з кожним спеціалістом окремо та безпосередньо з їхніми керівниками.

Табл. 3.7 Результати роботи фокус-групи над інтерпретацією цінностей поведінковими індикаторами та реальними кейсами.

Назва цінності	Позитивні поведінкові індикатори	Негативні поведінкові індикатори	Кейси
Клієнтоорієнтованість	<ul style="list-style-type: none"> • З повагою ставиться до всіх клієнтів <ul style="list-style-type: none"> • Оперативно та ввічливо реагує на всі запити клієнтів • Задає багато питань для визначення потреб клієнтів • Намагається побачити потреби з точки зору клієнтів • Прагне до ситуації виграш-виграш • Ініціює шляхи вдосконалення політик, процедур для задоволення потреб клієнтів • Запитує зворотній зв'язок від клієнтів та реагує конструктивно на позитивні та негативні відгуки 	<ul style="list-style-type: none"> • Не ставиться до всіх клієнтів з повагою <ul style="list-style-type: none"> • Робить припущення, а не з'ясовує потреби клієнтів • Не є гнучким щодо вирішення проблем • Виконує завдання, не думаючи про вплив на клієнта • Дає обіцянки клієнтам, які не можуть бути виконані • Не визначає пріоритети потреб клієнтів <ul style="list-style-type: none"> • Ігнорує відгуки клієнтів • Приймає негативний відгук особисто <ul style="list-style-type: none"> • Не може оцінити потреби клієнтів 	<p>Мітинги, демонстрація в зручний для клієнта час (наприклад клієнти з США)</p> <p>Вчасні відповіді на листи чи повідомлення клієнта (протягом дня)</p> <p>Інформування про затримку</p> <p>Переносимо внутрішні мітинги, якщо в той час зручно провести мітинг з клієнтом</p> <p>Змінюємо пріоритетність спрінтів</p>
Фокус на результат	<ul style="list-style-type: none"> • Виконує завдання вчасно в поставлені терміни • Демонструє відношення "можу - зроблю" 	<ul style="list-style-type: none"> • Постійно не вкладається в поставлені терміни виконання завдань 	<p>Вчасне виконання проекту Кейс коли вимкнули подачу електроенергії, а в команди був через день реліз, команда</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективно пріоритизує робоче навантаження • Постійно шукає відгуки для поліпшення продуктивності • Бере на себе відповідальність щодо вирішення проблем до того часу, поки не знайде ефективного рішення <ul style="list-style-type: none"> • Дотримує слова • Прагне до досконалості у всіх завданнях і обов'язках 	<ul style="list-style-type: none"> • Бачить проблеми, але не намагається їх вирішити і залишає проблеми до тих пір, поки вони не стануть більш серйозними проблемами • Не докладає зусиль для ефективного визначення пріоритетності робочого навантаження • Підводить своїх колег • Опірається при спробі встановити цілі чи виміряти прогрес <ul style="list-style-type: none"> • Створює бар'єри, що перешкоджають роботі • Говорить, але не діє • Встановлює нереальні дедлайни • Присвоює собі роботу інших 	<p>вирішила разом піти в коворкінг, щоб не зірвати випуск продукту</p> <p>Непередбачена ситуація на проєкті, команда працювала на вихідні із залученням додаткових ресурсів, щоб завершити його</p> <p>Завершення всіх завдань перед відпусткою або планування наперед завдань (особливість проєкт менеджерів)</p> <p>Вчасне оповіщення проблеми</p>
Ініціативність	<ul style="list-style-type: none"> • Використовує проникливість для розробки рішень з клієнтами, колегами та зацікавленими сторонами • Виявляє винахідливість та професійне судження, які відповідають позиції 	<ul style="list-style-type: none"> • Не відкритий для нових ідей або способів ведення справ <ul style="list-style-type: none"> • Реагує на запити або пріоритети, не замислюючись про загальний контекст • Не може відступити від поточних проблем, щоб 	<p>Кейс з оптимізацією поштовика для клієнта (вирішення проблеми над якими він не задумувався)</p> <p>Кейс з безпекою даних</p> <p>Додаткове тестування (яке не згадувалось у вимогах)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Подає ідеї • Будує плани • Демонструє щире і позитивне ставлення до виконання завдань • Визнає невдачі і перетворює помилки в можливість навчання • Демонструє проактивність на своїй посаді 	<p>визначити потенційні можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відхиляє нову інформацію, яка не відповідає їхній власній позиції • Не виявляє зацікавленості у вивченні питання за межами своєї області 	<p>Аналіз, який не вписаний у вимоги клієнта, але на нашу думку необхідний для зручного користуванням сайту - полегшене для користувача)</p> <p>Футбольна команда Команда марафонців Створення English Speaking Club</p>
Відкритість і повага	<ul style="list-style-type: none"> • У відносинах з іншими є відкритим і чесним • Висловлює свою точку зору та ідеї чітким і лаконічним способом для всіх членів команди • Надає конструктивний відгук <ul style="list-style-type: none"> • Ділиться відповідною інформацією з іншими • Слухає інших коли вони розмовляють • Поважає точку зору інших <ul style="list-style-type: none"> • Поважає людей та їхні погляди 	<ul style="list-style-type: none"> • Має низький рівень відкритості у відносинах з іншими • Не поспішає ділитися необхідною інформацією • Робить хибні припущення щодо людей і ситуацій, які викликають образи, і створює перешкоди для створення довіри • Відноситься до людей з неповагою 	<p>Проджект менеджери пояснюють всім учасникам специфіку проекту, важливість клієнта</p> <p>Відкритість керівників компанії (будь -хто може зайти в кабінет і обговорити ситуацію)</p> <p>Відсутність приватних кабінетів</p> <p>На мітинг з клієнтами запрошуються всі бажаючі з команди</p> <p>Перед клієнтом розказуємо про всіх працівників</p>

			команди (особливо якщо фікс-прайс проекти) Спілкування інженерів між собою (наша команда і команда замовника), а не через посередника Зустрічі по обміну знаннями
--	--	--	---

3.3 Комунікаційна стратегія проекту

На етапі перед початком проекту важливо продумати правильну комунікаційну стратегію, яка допоможе проінформувати всі зацікавлені сторони необхідною інформацією і досягти основних цілей проекту. Стратегія комунікації повинна бути чіткою і зрозумілою. Основними елементами комунікаційної стратегії є мета, зацікавлені сторони на кого спрямована комунікація, повідомлення, яке буде їм транслюватися, ким і якими методами комунікації буде донесена інформація, а також оцінка ефективності комунікації.

Мета. Важливим є визначити, якою є мета комунікаційної стратегії і що з її допомогою нам потрібно досягти. Ціллю нашого проекту є інформування і забезпечення всіх зацікавлених сторін є зміни в культурі компанії через впровадження корпоративних цінностей.

Зацікавлені сторони: в даному випадку варто розділити всі сторони задіяні в проекті, до яких повинна адресуватися інформація: Менеджери середньої ланки, HR команда, Працівників компанії.

Повідомлення. Проаналізувавши аудиторію, для кожної групи зацікавлених сторін повинне бути створене окреме повідомлення і донесене найбільш ефективними каналами комунікації прийнятими в нашій компанії.

Канали комунікації. Для того щоб комунікація була ефективною потрібно використовувати способи комунікації, які б забезпечили ефективно донесення інформації. Найбільш використовуваними засобами комунікації в компанії є електронна пошта, ERP система, Skype, усно через організовані мітинги показано в **Табл. 3.8** План комунікації.

Табл. 3.8. План комунікації.

Зацікавлені сторони	Ключове повідомлення	Методи чи канали комунікації	Відповідальні особи за комунікацію
Менеджери середньої ланки	Компанія Agiliway на новому етапі свого розвитку і потребує змін. Даний проект відповідає стратегічним цілям компанії і сприятиме якісному рівню виконання проектів, швидкому і ефективному прийняттю рішень, полегшить визначеність пріоритетів, а також сприятиме об'єктивній оцінці команди, її розвитку і впливатиме на позитивний мікроклімат в команді	Загальні мітинги компанії, PM мітинг Email ERP-систем (SharPoint)	CEO, HR
HR відділ	Компанія Agiliway на новому етапі свого розвитку і потребує змін. Даний проект відповідає стратегічним цілям компанії, сприятиме відборі “правильних” людей в команду а також покращить всі HR процесів компанії, та створить позитивне середовище, не тільки компанії, а також HR відділу, що має унікальну можливість реалізувати зміни	Загальні мітинги компанії, HR мітинги Email ERP-систем (SharePoint)	CEO, Керівник HR департаменту
Працівники компанії	Компанія Agiliway на новому етапі свого розвитку і потребує змін. Цінності є основою для прийняття щоденних рішень в роботі і очікуваної поведінки працівників, для того щоб вони мали змогу рости і змінюватися разом з компанією. Оцінка, побудови планів розвитку, винагородження здійснюватиметься на основі цінностей	Загальні мітинги компанії, Мітинги з HR спеціалістом Мітинги з прямим керівником Email ERP-система (SharePoint)	CEO, Проджект менеджери, функціональні керівники, HR

Відповідальна особа за комунікацію. Оскільки проект реалізовувався на рівні цілої компанії, початкову і ключову інформацію доносив CEO компанії. Окрім них для кожної групи зацікавлених сторін були визначені відповідальні особи залежно від рівня впливу на них. Комунікація даного проекту розпочалась через зустріч CEO компанії з керівниками середньої ланки, таких як делівері менеджери, проєкт менеджери і функціональні керівники. На якому їм було донесено інформацію про початок проекту і його необхідність. Це був перший крок в стратегії комунікації проекту. Комунікація розпочалась саме з цих стейкхолдерів, оскільки проєкт менеджери і функціональні керівники, мають вплив на своїх підлеглих та повинні транслювати їм цінності і бути прикладом для наслідування.

Наступним етапом було оголошення про старт проекту на загальних зборах компанії. Окрім цього на етапі коли було визначено і затверджено попередній варіант цінностей, CEO на загальному мітингу компанії інформував про початок проекту в компанії і заохотив всіх взяти в ньому участь. Наступним етапом в комунікації було надсилання HR менеджером всім працівникам листа з проханням заповнити усіма бажаними опитувальні форми. Метою опитувальної форми було дати оцінку типу культури компанії та оцінку ідентифікованих цінностей або запропонувати свій варіант для доповнення списку. Етап ідентифікації цінностей завершився інформуванням CEO компанії про визначені цінності і презентацією HR менеджером. Після цього інформування взяли на себе HR спеціалісти і безпосередні керівники кожного працівника, які доносили і роз'яснювали цінності на регулярних планових особистих зустрічах з працівниками.

Оцінка ефективності комунікації. Оскільки HR спеціалісти мають планові зустрічі з кожним працівником раз у квартал, а комунікацію було розпочато в другому кварталі 2019, то оцінку ефективності комунікації

можна провести на початку третього кварталу, шляхом опитування. Метою опитування форма буде пригадати всі цінності компанії.

3.4 План впровадження цінностей в HR процеси компанії

Після того як цінності ідентифіковано важливо прикласти максимум зусиль для того, щоб вони органічно були впроваджені в культуру компанії і залишались актуальними для всіх працівників, плавно прививалися новим працівникам. Для цього потрібно розробити програму необхідних дій, щоб впровадити їх в HR процеси компанії Agiliway. Для цього було використано модель життєвого циклу працівника ELC (Employee Life cycle) [7], яка найкраще ілюструє етапи працівника компанії, а саме залучення, рекрутинг, адаптація, оцінка і розвиток, утримання і відділення.

План необхідних дій передбачає інтеграцію цінностей компанії в перелічені HR процеси компанії відповідно до моделі ELC. Детальний план можна переглянути в **Табл. 3.9** План впровадження корпоративних цінностей в HR процеси компанії (Побудовано за даними[24]).

Залучення.

Сьогодні спостерігається велика конкуренція між компаніями в IT сфері. Для потенційних працівників важливо розуміти, яка культура компанії, чи зможе він тут проявити свої найкращі якості. Тому, важливо щоб компанія формувала свій бренд. Саме тому залучення потрібних талантів має вирішальне значення для будь-якої стратегії розвитку компанії.

Не достатньо того, щоб цінності були написані на стінах компанії. Для більшої ефективності заплановано розмістити запропоновані цінності на сайті компанії, розповідати про них на презентаціях про компанію для потенційних кандидатів і зняти відео, яке б найбільш чітко відображало нашу культуру. Ще одним із способів формування бренду компанії є заохочення працівників відвідувати різного роду конференції. Таким чином в потенційних працівників буде формуватися асоціації з компаніями, як місце де працюють чудові і професійні люди.

Рекрутинг.

Є активною фазою пошуку талантів для приєднання до компанії. Основною метою на етапі рекрутингу – це відбір кандидатів, які розділяють основні цінності компанії. Цей пункт пов'язаний з моделлю “Айсберг компетентності”, що свідчить про те, що 20% індивідуума (над поверхнею айсберга) - це переважно технічні компетенції, тобто освіта, досвід роботи, тоді як 80% (приховані / нижче поверхні айсберга) - це суть особистості, тобто цінностей і переконань. Підбір кадрів на основі компетенції зосереджується на залученні людей на основі компетенцій «нижче поверхні», оскільки вони не можуть бути навчені [5]. Тобто, завжди можна легко навчити людину, певного типу роботи, але стає набагато важче навчити людину мати ті ж цінності, що й наша організація. З цією метою плануються зміни в профілі кандидата, щодо вимог до нього по відповідних компетенціях, а також доповнити сценарій інтерв'ю блоком питань, які дозволяють визначити відповідність особистих цінностей корпоративним.

Адаптація.

Це процес, за допомогою якого нові співробітники вивчають ставлення, знання, навички та поведінку, необхідні для ефективної роботи в організації. Кожна компанія має свою особливу культуру. Тому для нових працівників важливо зрозуміти очікування компанії, а також усвідомлювати можливості, які їм доступні та підтримку щоб вони мали змогу відчувати себе комфортно.

На мою думку, нові працівники, які розділяють цінності компанії швидше адаптовуються в середовищі компанії, оскільки їм буде комфортно працювати в ньому. Тому презентацію про компанію для новачків буде доповнено розділом про цінності компанії, де вони зможуть прочитати і ознайомитися з ними. Окрім цього в перший день, HR спеціалісти розповідатимуть про цінності компанії, яка поведінка очікується від працівників Agiliway, як впливають цінності на досягнення їхніх цілей і цілей компанії. Також розроблений новий макет демонстрації цінностей на

різного типу канцелярських предметах. На мою думку така візуалізація цінностей допоможе легко запам'ятати їх для нових працівників. Процес онбордінгу завершується через місяць мітингом з HR спеціалістом, де одним із тем проговорюються цінності компанії.

Альберт Бандура, відомий психолог, придумав термін «спостережне навчання» - люди є соціальними і навчаються, спостерігаючи за іншими. Таким чином, для нас та інших важливо вплинути на те, щоб жити цінностями, щоб інші могли навчатися [5]. Тому важливо бути хорошим прикладом і в першу чергу керівники, лідери команд і HR команда повинні транслювати цінності через свою поведінку і відношення до роботи та своїх колег.

Розвиток і оцінка.

На даний момент часу в компанії відбувається оцінка на основі матриці компетенцій технічних знань і вмінь, яка дозволяє оцінити наскільки технічні компетенції працівників компанії відповідають тій чи іншій позиції, оцінюється їхній прогрес, ріст, будуються плани розвитку. Матриця технічних компетенцій є достатньо чіткою і структурованою, а це дозволяє максимально ефективно оцінити і побудувати плани розвитку щодо технічних аспектів. Проте нетехнічні навички оцінювались здебільшого суб'єктивно керівниками на основі їх особистого враження і відгуків від клієнтів. Тому заплановано до оцінки праці додати форму, яка б допомогла керівникам оцінити наскільки працівник діє чи не діє згідно цінностей. Тому як пілотну форму заплановано запровадити оцінку по цінностях, метою якої буде керівникам працівника оцінити чи демонструє він відповідну поведінку стосовно поведінкових індикаторів. При наданні зворотного зв'язку необхідно давати рекомендації щодо “зон зростання” корпоративних компетенцій і принципів роботи. Також на основі оцінки щодо дій по цінностях компанії будуть прийматися рішення стосовно кар'єрного росту працівників. Також в планах розробити тренінг для працівників для розвитку корпоративних компетенцій з особливим акцентом на цінність

“Ініціативність”, оскільки вона отримала низьку оцінку в процесі дослідження.

Утримання і винагородження.

Систему нагород прив'язати відповідно до певної моделі поведінки. В компанії є така традиція, що кожної останньої п'ятниці місяця відбувається святкування невеликих перемог. То ж було запропоновано 4 місяці підряд зробити тематичними і кожного місяця визнавати найкращих представників цінностей і їх винагороджувати. Таким чином сприятиме сприятливій атмосфері і середовищу в компанії і вливатиме на утримання персоналу.

Відділення

Коли людина вирішила йти з компанії, основним є те щоб в неї залишилася позитивна думка і вона надавала позитивний відгук про неї. Тому в компанії повинна здійснюватися підтримка персоналу, який вирішив покинути компанію відповідно до прийнятих корпоративних цінностей.

Табл. 3.9 План впровадження корпоративних цінностей в HR процеси компанії.

HR процеси	Перелік необхідних дій	Час реалізації
Залучення	Доповнити презентацію про компанію блоком про цінності компанії	Червень 2019
	Додати блок про цінності на веб-сайті компанії	Червень 2019
	Розробка короткого відео і просування через соціальні мережі	Червень 2019
	Виступи з презентацією про компанію на різного роду конференціях, подіях, виступах	
Рекрутинг	Відобразити корпоративні цінності в описі вимог до кандидатів у вакансіях компанії (на сайті компанії, сайтах пошуку роботи, в соціальних мережах)	Червень 2019
	Доповнити сценарій інтерв'ю блоком питань, які дозволяють визначити відповідність особистих цінностей кандидатів корпоративним	Червень 2019
	Розробити і інтегрувати критерії і рівні відповідності цінностей кандидата корпоративним.	Червень 2019
	Демонструвати культуру компанії через відношення до кандидата	
Адаптація	Програму ввідного курсу навчання додавати розділ присвячений корпоративним цінностям (роз'яснення цінностей, демонстрація впливу цінностей на досягнення цілей працівників і компанії)	Червень 2019
	Доповнити презентацію для новачків про компанію блоком про цінності компанії	Червень 2019
	Розміщення інформації на стінах компанії, які містять візуалізацію цінностей	Червень 2019
	Бути прикладом транслявання цінностей	
Оцінка і розвиток	Модель ключових компетенцій співробітників формувати у відповідності з системою корпоративних цінностей	Липень 2019

	До предмету системи оцінки персоналу включити корпоративні компетенції	Липень 2019
	Постановка цілей персонального розвитку на її основі	Липень 2019
	Розробити трейнінг для працівників для розвитку корпоративних компетенцій	Серпень 2019
Утримання та винагородження	Систему нагород і привілеїв в компанії прив'язати до певних зразків поведінки	Липень- Жовтень 2019
	Визнання і винагородження носіїв цінностей	Грудень 2019
Відділення	Вихідне інтерв'ю з аналізуванням причин звільнення Мінімізувати негативний вплив на імідж компанії при звільненні працівника	Листопад 2019

3.5 Бюджет проекту

Беручи до уваги той важливий чинник що даний проект реалізовується в середині компанії і забезпечується внутрішніми ресурсами, бюджет проекту в основному буде складатися з витрат на заробітну плату.

Обчислимо відсоток повернення інвестицій ROI з даного проекту. Для цього спочатку в **Табл. 3.10** Інвестиції для реалізації даного проекту розглянемо затрати необхідні для реалізації цього проекту:

Табл. 3.10 Інвестиції для реалізації даного проекту

Інвестиції для реалізації даного проекту	
Опис	Сума, \$
Проведення Інтерв'ю з топ менеджментом (витрати на з/п)	310,00
Аналітична робота HR спеціаліста (витрати на з/п)	300,00
Робота з фокус групою по інтерпретації цінностей (витрати на з/п)	250,00
Створення презентацій, інфографіки (витрати на з/п)	70,00
Витрати на розяснювальну роботу з кожним працівником окремо	600,00
Розміщення на вебсайт компанії, презентаційні матеріали (витрати на з/п, матеріали)	310,00
Зйомка відео (витрати на з/п)	300,00
Розробка блоку питань для інтерв'ю на етапі рекрутингу (витрати на з/п)	150,00
Робота по наповненню презентацій (витрати на з/п)	650,00
Витрати на івенти, сувеніри, подарунки	5 000,00
Непередбачені витрати пов'язані з ризиками, 10%	794,00
ВСЬОГО, \$	8 734,00

Нижче в **Табл. 3.11** Дохід компанії обчислимо дохід в зв'язку з реалізацією даного проекту:

Табл. 3.11 Дохід компанії

Планове зростання прибутку за рахунок збільшення продаж власного продукту					
№, п/п	Назва	К-сть	Од. вим.	Прибуток, \$/моб. апл.	Сума, \$
1	Продано мобільних аплікацій за 2018 рік	6	моб. апл.	4 375,00	26 250,00
2	Заплановано продаж на 2019 рік в зв'язку з реалізацією даного проекту	12	моб. апл.	4 375,00	52 500,00
Плановий дохід компанії за рахунок збільшення продаж власного продукту, \$					26 250,00

На наступний рік компанія Agiliway планує збільшити продажі власного продукту на 6 одиниць. Відповідно плановий дохід компанії за рахунок збільшення продаж мобільних аплікацій згідно вказаної вище **Табл. 3.11** буде **26 250,00\$**.

Оскільки, $ROI = (\text{дохід компанії} - \text{інвестиції в проект}) / \text{інвестиції в проект} \times 100\%$. Відповідно в практичній площині $ROI = (26\,250,00\$ - 8\,734,00\$) / 8\,734,00\$ \times 100\% = 201\%$.

3.6 Попередні результати проекту

Провівши діагностику культури компанії Agiliway, можна трактувати що працівники оцінили домінуючу культуру як кланову з нахилом практично рівними частинами на ринкову, адхократичну і ієрархічну. Проте порівняно з топ-менеджментом набагато більше домінує кланова культура. Топ-менеджмент теж виділив кланову культуру як домінуючу, проте у зв'язку зі стратегією компанії до 2022 року передбачається певна зміна організаційної культури за допомогою впровадження корпоративних цінностей в HR процеси компанії в сторону ринкової і адхократичної.

В процес ідентифікації цінностей крім топ-менеджменту були залучені працівники і клієнти компанії. Важливо зазначити, що працівники досить толерантно і лояльно віднеслись до цінностей запропонованих топ-менеджментом компанії. Їхнім завданням було оцінити наскільки визначені цінності відповідають духу компанії, додати один з поданих варіантів або запропонувати свій варіант. В опитуванні взяли участь 68 працівників, що є більшою половиною компанії. На 4 і 5 оцінили цінність “Клієнтоорієнтованість” 92% опитаних працівників, цінність “Результативність” 90% опитаних працівників, а от ініціативність була оцінена найнижче 82% опитаними працівниками. На мою думку, такі високі показники оцінки цінностей є наслідком атмосфери саме кланової культури для якої властиве прийняття працівниками цінностей та цілей компанії.

Серед запропонованих решти цінностей найчастіше вибраними були “Відкритість” і “Повага”, 63,2% і 66,2% відповідно. Серед відповідей власного варіанту були такі як колектива взаємоповага та розуміння, дружня атмосфера, професійний ріст, розум, які є характерними саме для для кланового типу культури. Залучення працівників було дуже важливом кроком в проекті, адже таким чином працівники відчують що вони впливають на даний проект і на досягнення цілей компанії, таким чином це вплине на їхній рівень залученості і лояльності. Узагальнюючи, можна сказати що фінальні цінності компанії такі як Клієнтоорієнтованість, Фокус на результат відповідають ринковому типу культури, Ініціативність адхократичному, Відкритість і Повага клановому. Фінальний список і візуалізація цінностей можна переглянути в **Додатку 1**.

Для того щоб цінності компанії правильно сприймалися всіма працівниками необхідно їх проінтерпретувати поведінковими індикаторами і кейсами з життя компанії. Це забезпечить їх однакове розуміння, полегшить сприйняття і дозволить швидше їх запам'ятати. Робота по інтерпретації цінностей поведінковими індекаторами і кейсами з життя комапанії відбувалась шляхом роботи з фокус групою.

Наступний етап проекту, передбачає впровадження цінностей в HR процеси компанії згідно моделі ELC такі як залучення, рекрутинг, адаптація, оцінка і розвиток, утримання і відділення. Про результати зараз говорити не доцільно, проте можна зробити певні прогнози. Розміщення цінностей на сайт компанії сприятиме залученню тих кандидатів, які їх розділяють і формуватимуть бренд компанії. Впровадження цінностей в процес рекрутингу буде сприяти входженню в компанію “правильних” людей, які будуть розділяти цінності компанії, а це в свою чергу приведе до їх швидшої адаптації до робочого середовища, оскільки робоча атмосфера і середовище будуть для них притаманними. З іншої сторони, існує ризик того, що це може призвести до збільшення показника часу на рекрутинговий процес. Щодо впровадження цінностей в процес оцінка та розвитку дасть змогу розвинути компетенції необхідні для реалізації цілей компанії. Впровадження цінностей в процес утримання, шляхом організації тематичних корпоративів, визнання носіїв цінностей сприятиме укріпленню морального духу і атмосфери в компанії, сприятиме в подальшому їх дотримуватися.

Щодо більш довгострокових цілей то проект повинен вплинути на підвищення показника залученості, ріст показника лояльності персоналу, задоволеності клієнтів і відповідно досягнення цілей компанії. Окремо можна виділити питання плинності кадрів, існує ризик того, що після впровадження їх в HR процеси компанії

3.7 Висновки до розділу III

У даному розділі було здійснено діагностику поточної організаційної культури компанії “Agiliway” і бажану організаційну культуру необхідної для реалізації стратегій компанії. Також покроково описано процес ідентифікації цінностей компанії і подано план впровадження цінностей в HR процеси компанії. Для діагностики поточної і бажаної організаційної культури було використано анкету діагностики організаційної культури К.Камерона і Р.Куїнна.

Для ідентифікації корпоративних цінностей такі методи як структуроване інтерв'ю, аналізу даних, групування даних, опитування, робота з фокус групою.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

Суть даної роботи полягає в ідентифікації корпоративних цінностей компанії Agiliway, які відповідають організаційному типу її культури і забезпечать зміцнення компанії, досягнення її стратегічних цілей.

Компанія, Agiliway розпочала свою діяльність в 2015 році як ІТ аутсорсингова компанія, її культура була сформована відповідно до даної специфіки ведення бізнесу. Проте минулого року компанія створила свій продукт і має на меті вийти на нові ринку збуту, а це в свою чергу тягне до певних змін в поведінці працівників.

Зміни в компанії це завжди виклики, які вимагають багато зусиль. Здійснивши аналіз поточної і бажаної культури компанії за допомогою методології К.Камерона і Р.Куінна ОСАІ можемо зробити висновок, що на даному етапі розвитку компанії домінує кланова культура, проте для реалізації стратегії компанії, вона потребує зміщення в сторону ринкової і адхократичної. Варто додати, що топ-менеджменту теж близька кланова культура так як і для більшості працівників, проте необхідність змін диктує потреба бізнесу. Тому фінальний список цінностей є свого роду драйверами відповідно кланової, ринкової і адхократичної культури. Для того, щоб цінності запрацювали і потрібне зміщення відбулось потрібно впровадити дослідженні корпоративні цінності компанії в HR процеси компанії, такі як залучення, рекрутинг, адаптація, оцінка і розвиток, утримання і відділення. Цінності були описані поведінковими індикаторами і описані реальними кейсами з життя компанії. Дана інтеграція є критичною для того щоб забезпечити ефективну реалізацію програми зміни культури компанії.

Важливим критерієм, є прийняття цінностей компанії працівниками і забезпечення розуміння того, що за допомогою даного середовища вони зможуть реалізувати свій потенціал, досягнути поставлених цілей, що в свою чергу буде сприяти рівню залученості, лояльності і продуктивності працівників. З цією метою працівників було залучено до процесу ідентифікації цінностей і

інтерпретації цих цінностей поведінковими індикаторами. На даний період часу процес впровадження цінностей запланований з червня 2019 року відповідно в третьому розділі розписаний план дій для їх інтеграції в HR процеси компанії.

Завдяки знань отриманих в LvBS отримано змогу реалізувати даний проект. Знання, отримані протягом модуля по організаційному розвитку було використано проаналізувавши, що відповідно до зміни стратегії компанії необхідно розробити план дій для її реалізації: поступово змінювати організаційну культуру компанії за допомогою визначених цінностей і поведінкових індикаторів. Окремо можна виділити про вплив модуля з фінансів, розрахований бюджет і окупність проекту. Найбільш корисними були лекції Андрія Рождественського по стратегічному управлінню персоналу зокрема, а також Анни Люїс HR бізнес-партнерство в контексті міжнародного бізнесу.

Під час написання наукової роботи використовувались такі **методи дослідження**: опитування, структурованого інтерв'ю, аналізу і діагностики культури, групування, мозговий штурм.

Метою *опитування* було отримання письмових відповідей для діагностики організаційної культури компанії. Протягом стратегічних сесій, як одну із методологій використано метод *структурованого інтерв'ю*, яке передбачало заготовлений набір однакових запитань всім респондентам. В результаті були отримані результати, які можна було легко порівняти. Відповіді були піддані аналізу, погруповані і об'єднані. Метою *опитування* було одержання інформації стосовно відношення працівників і клієнтів до визначених цінностей. Робота з фокус групою передбачала собою *мозговий штурм* з метою отримання інформації, їхніх думок, відношення стосовно поведінкових індикаторів і кейсів з життя компанії, які характеризують ту чи іншу цінність. Окрім цього був використаний метод *аналізу* ризику проекту і аналіз зацікавлених сторін проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Adizes Corporate Lifecycle [Електронний ресурс] // Adizes Institute Worldwide – Режим доступу до ресурсу: <http://adizes.com/lifecycle/>.
2. Delivering on cultural change [Електронний ресурс]. – 5. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cipd.co.uk/news-views/changing-work-views/future-work/thought-pieces/delivering-on-cultural-change>.
3. Cultural transformation and the implementation of core values [Електронний ресурс] // Consultancy.uk. – 4. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.uk/news/13583/cultural-transformation-and-the-implementation-of-core-values>.
4. Global Human Capital Trends 2016 [Електронний ресурс] // Deloitte University Press – Режим доступу до ресурсу: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/human-capital-trends-introduction/DUP_GlobalHumanCapitalTrends_2016_4.pdf
5. How to Communicate and Integrate Your Core Values Into Your Organization [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://7geese.com/how-to-communicate-and-integrate-your-core-values-into-your-organization/>.
6. Jack Welch Matrix [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://managementmania.com/en/jack-welch-matrix>.
7. Six Stages to Success with the Employee Lifecycle [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle/>.
8. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 2. – С. 449-456.
9. Бала О. І. Корпоративна культура – чинник соціально-економічного розвитку організації/ Національний університет “Львівська політехніка” 2006. – С. 9 Ресурс http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf

10. Бобилева М. Корпоративная система документооборота и корпоративная культура / М. Бобилева // Деньги и кредит. – 2001. – №5. – С. 20-26.
11. Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Agiliway>.
12. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
13. Дмитренко М. Й. Система цінностей як ядро корпоративної культури / М. Й. Дмитренко // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2013. – № 1. – С. 17-23. – Режим доступу: <http://journal-phipsyped.kpi.ua/article/view/28472/25402>
14. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Моногр. / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев – М.: Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2006. – 232 с.
15. Загальногалузевий огляд заробітних плат та компенсацій 2014-2018. Україна: показники плинності кадрів, С.37, Звіт Ernst&Young
16. Задихайло Д.В. Корпоративне управління / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова – Х.: Еспада, 2003 – 687 с.
17. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В. О. Кислинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm.
18. Корпоративна культура: навч. посіб. під заг.ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003 р. – 403 с.
19. Краснопольская Оксана, Тип организационной культуры и HR. Джерело: HR Лига, <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1185>
20. Малащенко В. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства / В. Малащенко // Вісник Національної академії

- державного управління при Президентові України. – 2011. – № 4. – С. 175-183. – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-24.pdf>
21. Марущак Т. Корпоративная культура предприятий сферы услуг / Т. Марущак // Персонал. – 2001. – №6. – С. 37-39.
22. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
23. Опитувальник для діагностики організаційної культури (за методикою К. Камерона і Р. Куїнна) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/65630/menedzhment/opituvalnik_diaagnostiki_organizatsiy_noyi_kulturi_metodikoyu_kamerona_kuyinna.
24. Программа действий: как добиться, чтобы корпоративные ценности пронизывали все процессы в компании [Електронний ресурс] // Образцы и документы к материалам журнала – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hr-director.ru/examples>.
25. Роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/12210605/menedzhment/rol_korporativnoyi_kulturi_u_pravlinni_lyudskimi_resursami.
26. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – 2013 – №3 (19) – С. 28-32.
27. Цінності компанії: для чого вони потрібні? (+ приклади) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://bakertilly.ua/news/id45241>

Цінності компанії



КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

Наша мета - з'ясувати і зрозуміти потреби наших клієнтів і надавати їм найкращі рішення



ФОКУС НА РЕЗУЛЬТАТ

Досягай результатів відповідно до встановлених цілей
Долай перешкоди для досягнення мети



ІНІЦІАТИВНІСТЬ

Розпізнавай і створюй можливості
Дій проактивно



ВІДКРИТІСТЬ І ПОВАГА

Ми - активні слухачі, які вітають нові ідеї і ставляться до інших з повагою

Діагностика організаційної культури (Опитувальна анкета К.Камерона і Р. Куїнна OCAI) [25]

Інструкція. Ця анкета призначена для оцінки шести ключових вимірювань організаційної культури компанії Agiliway. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні неправильних відповідей, так само як не існує правильної чи неправильної культури. Щоб Ваша оцінка організаційної культури була максимально точною, постарайтеся відповідати на питання уважно і, по можливості, об'єктивно. Кожне з шести питань припускає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке в найбільшій степені відповідає вашій організації. Спочатку розподіліть бали в стовпчику «Тепер», потім на ці ж питання, дайте відповіді, але проставивши бали в стовпчику «Віддаю перевагу».

ОПИТУВАЛЬНА АНКЕТА

	Опис	Тепер	Віддаю перевагу
1. Найважливіші характеристики			
A	Компанія Agiliway унікальна по своїх особливостях. Вона подібна до великої сім'ї. Люди виглядають такими що мають багато спільного		
B	Компанія Agiliway дуже динамічна і проникнута підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик		
C	Компанія Agiliway орієнтована на результат. Головна турбота – добитися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої цілі		
D	Компанія Agiliway жорстко структурована і суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
Всього:		100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації			
A	Загальний стиль лідерства в компанії Agiliway представляє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти чи навчити		
B	Загальний стиль лідерства в компанії Agiliway служить прикладом підприємництва, новаторства і схильністю до ризику		

Опис		Тепер	Віддаю перевагу
C	Загальний стиль лідерства в компанії Agiliway служить прикладом зайнятості, наступальності, орієнтації на результат		
D	Загальний стиль лідерства в компанії Agiliway являє собою приклад координації, чіткої організації чи плавного ведення справ		
Всього:		100	100
3. Управління працівниками			
A	Стиль керівництва в компанії Agiliway характеризується сприянням сумісної діяльності, одностайності і участі колективу в прийнятті рішень		
B	Стиль керівництва в компанії Agiliway характеризується сприянням індивідуального ризику, новаторства, свободі і самотності кожного.		
C	Стиль керівництва в компанії Agiliway характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоздатності і сприянню досягнень.		
D	Стиль керівництва в компанії Agiliway характеризується гарантією зайнятості, вимогам підлеглих, передбачуваності і стабільності у відносинах.		
Всього:		100	100
4. Єднальна сутність організації			
A	Компанію Agiliway пов'язують воєдино вірність справі і взаємна довіра. Обов'язковість являється головною якістю організації		
B	Компанія Agiliway пов'язують воєдино прихильність до новаторства і удосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових межах		
C	Компанія Agiliway пов'язують воєдино акцент на досягненні цілі і виконанні задачі. Загальноприйнятті теми – наступальність і перемога		
D	Компанія Agiliway пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика. Важливо підтримувати плавний хід діяльності організації		
Всього:		100	100
5. Стратегічні цілі			

Опис		Тепер	Віддаю перевагу
A	Компанія Agiliway загострює увагу на підтримці високої довіри, відкритості і співучасті		
B	Компанія Agiliway акцентує увагу на придбанні нових ресурсів і рішень нових проблем. Цінуються спроби нового і вишукування нових можливостей		
C	Компанія Agiliway акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнень до перемоги на ринку надання аналогічних послуг		
D	Компанія Agiliway акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше за все це контроль і плавність ведення справ		
Всього:		100	100
6. Критерії успіху			
A	Компанія Agiliway визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей		
B	Компанія Agiliway визначає успіх на базі володіння унікальної чи найновішою технологією. Організація – лідер і новатор в даній професійно-трудої сфері		
C	Компанія Agiliway визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)		
D	Компанія Agiliway визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих затрат		
Всього:		100	100

Форма опитування працівників щодо цінностей компанії.

Ідентифікація корпоративних цінностей

Дорога команда, Agiliway, ми запрошуємо вас прийняти участь в обговоренні нашої корпоративної культури і цінностей компанії. Будь ласка поділіться вашою думкою. Цінності компанії – це принципи, які розділяють всі учасники команди, а також є основою при взаємодії з клієнтами і з іншими організаціями. Цінності представляють найвищі пріоритети компанії, глибоко закріплені переконання і основні рушійні сили. Дякую!

Будь ласка оціни на скільки ці цінності відображають дух команди Agiliway:

Клієнтоорієнтованість (Наша мета з'ясувати і зрозуміти потреби наших клієнтів і надавати їм найкращі рішення.)

Не погоджуюсь 1 2 3 4 5 Погоджуюсь

Вибери будь ласка зі списку, які ще цінності сприяють успіху компанії Agiliway, на твою думку:

- Відкритість
- Повага
- Збереження балансу
- Цілісність
- Щирість

Якщо ти можеш додати інші цінності, які ти бачиш в нашій корпоративній культурі, напиши будь ласка нижче:

Your answer _____

SUBMIT

Фокус на результат (Досягай результатів відповідно до встановлених цілей, долай перешкоди для досягнення мети)

Не погоджуюсь 1 2 3 4 5 Погоджуюсь

Ініціативність (Розпізнавай і створюй можливості, дій проактивно)

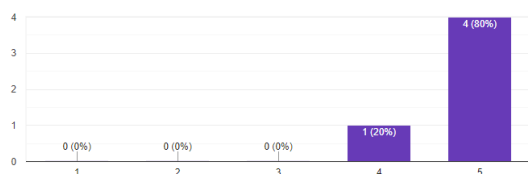
Не погоджуюсь 1 2 3 4 5 Погоджуюсь

Результати опитування замовників.

Please evaluate how much these values reflect Agillway spirit:

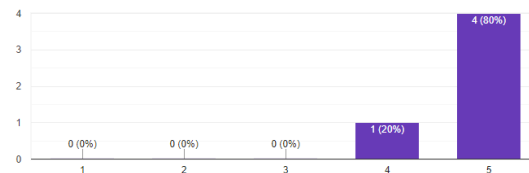
With a client in mind (Our purpose is to find out and understand the needs of our customers and provide them with best solution)

5 responses



Get things done (Achieve results according to the set goals, overcome obstacles to achieve the aim, focusing on the result concentrate on the process to achieve its high quality)

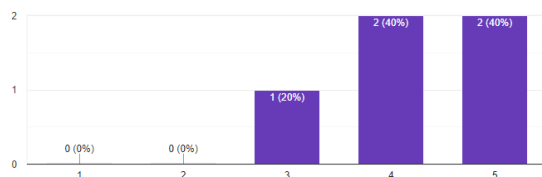
5 responses



Please tell us what other value stands behind success of Agillway:

Initiativity (Recognize and create opportunities, act proactive)

5 responses



5 responses

